

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 306 - 315
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

أهمية العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية
وسبل تطويره – منظور محاسبي

مصطفى بن نوي[1] و محمد عجيلة[2]
[1]كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة الأغواط
الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية كلية العلوم
[2]غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

مقدمة

شهد حقل الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام، وخاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير، وهذا يرجع إلى متطلبات وقناعة الإدارة بأن المؤسسة لا يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة من الأصول المادية دون الاهتمام بالأصول البشرية، من خلال سياسات واستراتيجيات تتصف بالكفاءة والفعالية في كل الوظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، تخطيط القوة العاملة الاستقطاب والاختيار والتعيين تقييم الوظائف تحليل العمل تقييم الأداء...الخ

تعمل الإدارة الرشيدة على رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام المجهودات الإنسانية التي تبذل في المؤسسة، وتعمل على ابتكار طرق جديدة مبسطة للعمل وتحسين المعدات والتسهيلات المستخدمة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف[1]

أن المؤسسات اليوم لا مناص لها من التفاعل الإيجابي مع الاتجاه الحديث لنظام عولمة الاقتصاد إذا ما أرادت البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال، فمن أوجه التحديات والتفاعل، الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، وخاصة فيما يتعلق بالتدريب والتنمية الإدارية لكافة المستويات الإدارية.

أولا: مدخل للموارد البشرية – مفاهيم وأسس:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من

خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

هذا المدخل الذي يعتبره بعض رجال الإدارة من المداخل الأساسية للنجاح، وأن ما ينفق عليه من جهد ووقت ومال، له مبرراته التي يمكن تحديدها في النتائج المتوقعة منه التي من بينها الآتي[2]

1- زيادة معدل أداء الأفراد (الإدارة والعاملين)
2- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
3- الجودة الشاملة في أعمال المنتظمة.
4- كفاءة وفعالية برامج التسويق.
5- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، ودرجة رضائهم وولائهم للمنظمة.
6- انخفاض معدل الغياب والتأخير ودوران العمل والشكاوي.

وقد قدم تايلور* المفهوم الذي حدد عناصر عملية الإدارة كما يلي:[3]

الإدارة هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق.

كما قد قام أيضا بدارسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها، وقدم ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة بعنوان: " مبادئ الإدارة العلمية".

من أهم هذه المبادئ ما يلي: **Principles of Scientific Management**[4]

إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤدي كل فرد وإحلال ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق

- اختيار وتدريب وتطوير القوة العاملة في المصنع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل ليختار العمل الذي يراه وكذلك ترك العامل يدرب نفسه حسبما يراه هو أيضا

- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل وفقا للطريقة العلمية الموضوعية

- تقسيم الوجبات ما بين الإدارة والعمال بأنصبة متساوية كل بما يتناسب ووضعه في المنظمة وذلك بدلا من إلقاء كل الأعباء على العاملين كما أن متبعا في السابق

ومن هنا يمكن تحديد بعض العناصر الأساسية للإدارة[5]

1- هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها.
2- أنشطة أو كفاءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
3- مجهود بشري يعتمد على عدد من الموارد والإمكانيات المادية في أداء الأنشطة ا قفة للأهداف.

أي أن: الإدارة = أنشطة + أهداف + مجهود بشري

وتعدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة يرجع إلى تعدد الأفراد المتصلين بها هم أصحاب المؤسسة القوة العاملة المجتمع ككل ومهمة الإدارة هي إرضاء هؤلاء الأفراد والتوفيق بين هذه الأهداف بشكل عادل حتى تحافظ الإدارة على المؤسسة وتعمل على استمرارها ونجاحها.

ويؤكد أحد الكتاب أهمية العنصر البشري بقوله: إن العنصر البشري (ممثلا في أنماط السلوك المختلفة التي تصدر عن الأفراد في المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية، وعلى ذلك فإن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف تتوقف جزئيا على ما تقوم به مجموعات الأفراد من تصرفات وأفعال[6]

ونجد اصطلاح الموارد البشرية **Human Resources** اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد **Personnel** نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة، وقد كانت سنة هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليتماش مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي[7].

إن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل وحجمه والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، فمن بين هذه الأنشطة تحليل العمل، تخطيط الاحتياجات البشرية، الأجور والمرتبات المزايا والتعويضات السلامة المهنية تقييم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء....الخ .

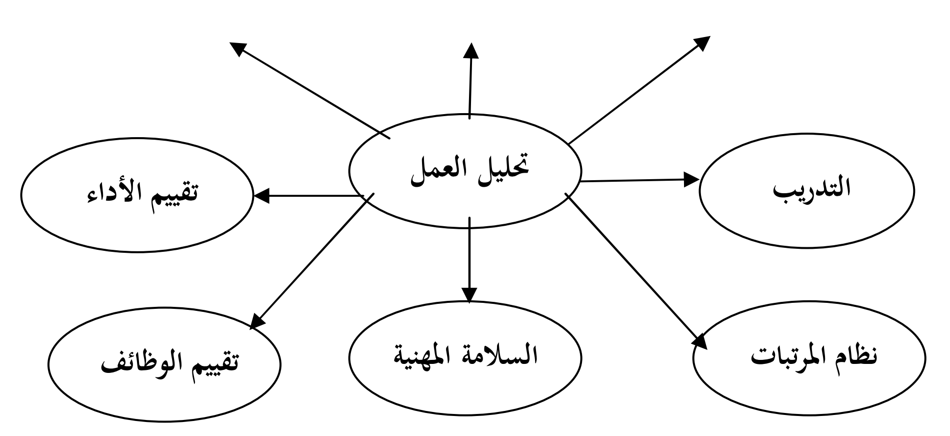
وتعتبر وظيفة تحليل العمل حجر الأسا لكل وظائف إدارة الموارد البشرية، فبعد تحديد الأهداف وتحديد الأنشطة والأعمال المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف تقوم الإدارة بعملية تحليل هذه الأعمال أو هذه الأنشطة كخطوة أولى وضرورية من أجل تحقيق المهام الوظيفية التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية وقبل عملية التحليل الوظيفي هناك بعض الخطوات الأساسية تقوم بها الإدارة لضمان سلامة عملية التنفيذ وهي:[8]

1- تحديد الطريقة التي سوف تستخدم في تحليل العمل
2- اختيار الأفراد المسؤولين عن عملية التحليل الوظيفي
3- تحديد البيانات والمعلومات المطلوب توفرها
4- أعداد وتدريب الأفراد المسؤولين عن تحليل العمل
5- تعريف العاملين ببرنامج وأهداف وأهمية تحليل العمل
6- إقناع الإدارة العليا بأهمية تحليل العمل في تطوير المنظمة لضمان الدعم المادي والمعنوي

ويمكننا تلخيص وتوضيح عملية تحليل العمل والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم ( ): العلاقة بين وظيفة تحليل العمل والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية





المصدر: حسن على هامان، مرجع سبق ذكره، ص

ثانيا: تعريف محاسبة الموارد البشرية

وضع ا اسبون والإداريين والسلوكيون تعريفات ومفاهيم متعددة ا اسبة الموارد البشرية باعتبارها حقلا في الفكر ا اسبي والإداري ويدخل في نطاق كل تخصص، فتعرفها جمعية ا اسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد وقيا الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعينة بهذه المعلومات[9] ويمكن تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية معالجتها، ومن ثم التعرف على التغيرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقة للأصول الإنسانية وإمداد الأطراف المعينة بهذه المعلومات[10]

ولقد عرف (Flamholt) ا اسبة عن الموارد البشرية بأنها تعني ا اسبة عن الموارد البشرية ا اسبة عن الأفراد كونهم موارد في المشروع وتقوم على قيا تكلفة وقيمة الأفراد الموجودين بهذا المشروع[11]

كما يعرفها (برومن) من أوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع بأنها عملية قيا ديناميكية العنصر الإنساني في المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك [12]

وظهر اتجاه بينهم يدعو إلى تصميم نظم ا اسبة الموارد البشرية Human Resource Accounting تختص بتوفير المعلومات المناسبة عن هذه الموارد ألمستخدمي القوائم والتقارير ا اسبية في عملية اتخاذ القرارات وقد تحدد الإطار العام لنظام محاسبة الموارد البشرية (HRA) في تعريف صدر بهذه الخصوص عن جمعية ا اسبين الأمريكيين (AAA) ينص على ما يلي:

مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساليب والإجراءات تحكم عملية تحديد ثم قيا البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بقصد إيصالها بعد ذلك للأطراف ذات المصلحة [13]

اجتمع علماء السلوك والإدارة مع علماء ا اسبة، فينظر (ليكارت) وهو أول من بحث من السلوكيين في هذا المجال غلى محاسبة الموارد البشرية، على أنها عملية التقدير الدقيق للقيمة الحالية والمستقبلية (للأصول الإنسانية) وبينما تعتبر القوى العاملة أو التنظيم الإنساني

على رأ   هذه الأصول هي المجال الرئيسي لاهتمام محاسبة الموارد البشرية، إلا أن (ليكارت) و(بورز) يدخلان ضمن هذه الأصول ولاء المستهلكين والموردين المستثمرين، وسمعة المنطقة في المنطقة.[14]

ونتج الاهتمام المتزايد من قبل ا اسبين نحو معالجة الموارد البشرية عن عدة عوامل أهمها:[15]

1- الأهمية المتصاعدة للمواد غير الملموسة عامة، والبشرية منها على وجه الخصوص في المشروعات الحديثة. هذا بالإضافة إلى النمو المضطرد في أنشطة مشروعات الخدمات كمكاتب الاستشارات، ومكاتب تدقيق الحسابات، وشركات التأمين...الخ حيث تعتبر الموارد البشرية في مثل هذه المشروعات الجزء الأهم من مواردها.

2- الاتجاه المتزايد في المشروعات الحديثة نحو تكوين نظم للمعلومات **Information Systems** هدفها تزويد الأطراف ذات المصلحة، بمعلومات مناسبة حول القوى العاملة في المشروع والإفصاح عما يحدث في قيمها من تغيرات.

3- انفتاح ا اسبة من هذه العلوم السلوكية **Behavioral Sciences** وبذلك اكتسبت ا اسبة من هذه العلوم، كثيرا من المفاهيم التي ساهمت في تحسين وتطوير طرقها وأساليبها في القيا   بشكل عام، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص.

هذا ومع اتفاق ا اسبين على أهمية توفير البيانات المناسبة عن الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي، إلا أنهم يختلفون في وجهات نظرهم حيال هذه المسألة من زاويتين:

الأولى: حول طبيعة هذه الموارد من الناحية ا اسبية، أي في كيفية معاملتها في مصروف.[16]

ويرى الباحث ويدعو إلى اعتبارها أصلا من أصول.

والثانية: أنهم يختلفون كذلك حول طرق وأساليب قيا   تكلفة هذه الموارد ومن ثم حول كيفية الإفصاح عن قيمتها في القوائم والتقارير ا اسبية.

ثالثا: أهداف محاسبة الموارد البشرية

يعتبر الهدف العام للمحاسبة كأداة من أدوات الإدارة هو تقديم المعلومات الصحيحة والموقوتة عن الموقف المالي والتنافسي للمنظمة، وذلك مع مراعاة الإطار البيئي – التنظيمي والتكنولوجي – الذي تعمل فيه المنظمة، ولا يخرج هدف محاسبة الموارد البشرية عن جوهر ذلك. إذ تهدف هذه إلى توفير المعلومات الضرورية عن العنصر البشري للمنظمة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بذلك العنصر كما تهدف أيضا إلى جذب انتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية ومساعدتها في قيا   هذه الموارد وتقييمها وتطويرها.[17]

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الأهداف التالية:[18]

1- إيجاد طرق قيا   يعتمد عليها في معرفة تكلفة الموارد البشرية.

2- وضع التقارير المالية الصحيحة على نشاط المؤسسة.

3- تقييم الإدارة بطريقة سليمة وأكثر كفاءة.

4- إصدار القرارات المالية السليمة عن المؤسسة سواء بواسطة الإدارة أو بواسطة الأشخاص الخارجيين المعنيين.

5- توفير معلومات عن كفاءة المديرين عن استخدام أصول المؤسسة البشرية.

6- تنظيم وتنسيق استخدام كافة الموارد في المؤسسة سواء أكانت طبيعية أو مالية أو بشرية.

7- إجراء المقارنات بين المشروعات المتنافسة على أسا سليم.

8- مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على استخدام الموارد البشرية بصورة أكثر فاعلية.

وقد حددت جمعية ا اسبة الأمريكية ثلاثة أهداف رئيسية اسبة الموارد البشرية كما يلي:[19]

1- القيا : أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري، باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.

2- التطبيق: ويعني تصميم النظام ا اسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعة.

3- النتائج الإنسانية: وتتضمن تحليل أثر محاسبة الموارد البشرية على التنظيم الإنساني للمنظمة، من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم.

ومن ثم فإن محاسبة الموارد البشرية تسهم في تحقيق هدف أشمل وهو كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة، وتقيم وتحليل العمل المباشر، فحيث أنها تتعامل مع قيمة الاستثمار في الأصول الإنسانية والنتائج الاقتصادية، كما أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرار السليم وبالأخص على حسن اختيار الأفراد المتميزين والملائمين، وتدريبهم وتحفيزهم والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم وجهودهم إلى الحد الذي يحقق مصالح هؤلاء الأفراد إلى جانب مصلحة العمل وعلى ذلك فمن الأهمية بمكان رسم إطار فكري أو فلسفي اسبة الموارد البشرية وتصميم وتدقيق النظام ا اسبي الذي يوفر البيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات الملائمة وإجراء البحوث التطبيقية والميدانية للتعرف على العوامل التي تحقق فعالية ومردودية محاسبة الموارد البشرية.

رابعا: فروض محاسبة الموارد البشرية

تقوم محاسبة الموارد البشرية على الفروض الأربع التالية:[20]

1- إن الأفراد ذو قيمة كموارد بشرية للمؤسسة: إن الأفراد العاملين لدى المؤسسة يعتبرون ذو قيمة كمورد للمؤسسة، حيث أن الأفراد قادرون على إعطاء خدمات للمؤسسة سواء حاليا أو مستقبليا وهذه الخدمات لها قيمة اقتصادية للمؤسسة، وهنا يمكن أن نقول أن الأفراد يعتبرون موارد للمؤسسة بسبب خدماتهم الحالية والمستقبلية.

2- أن قيمة الموارد البشرية تتأثر ينمط الإدارة الموجودة في المؤسسة:

إن قيمة الأفراد كموارد للمؤسسة تتأثر بالطريقة التي تقيم بها إدارة هؤلاء الأفراد فيمكن زيادة قيمة موارد المؤسسة البشرية أو ا افظة عليها نتيجة للتصرفات الإدارية التي

تتخذها تجاه هؤلاء، فمثلا يمكن زيادة قيمة الموارد البشرية عن طريق زيادة الكفاءة بواسطة تكثيف الدورات التدريبية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

3- ضرورة وجود معلومات عن محاسبة الموارد البشرية:

إن وجود معلومات عن قيمة الموارد البشرية بالمؤسسة ضروري من أجل إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية باعتبارهم أهم مورد، لذلك فإن هذه المعلومات تفيد جهات داخلية كالإدارة التي سوف تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين لديها وتوزيعهم على العمل ووضع نظام للأجور والحوافز مما يساعد على زيادة قيمة الموارد البشرية، وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن هذه المعلومات تفيد جهات خارجية كالمستثمرين والمقرضين فالمؤسسة التي يتوفر لديها أفراد عاملين متميزين ذو كفاءة ومهارة عالية، تحقق في الغالب أرقام ربح مرتفعة عن نظيراتها من المؤسسات التي يقل فيها مستوى كفاءة أفرادها العاملين.

4- إن العنصر البشري يعتبر أحد أصول المؤسسة: وبناء على هذا يزعم ا اسبون أنه يمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري، حيث أنه يعطي للمؤسسة منافع اقتصادية ويمكن تقدير قيمته (مورد اقتصادي يعط منفعة مستقبلية).[21]

نجد أيضا من أهم الفروض التي قامت عليها محاسب الموارد البشرية في نظر المفكرين هي كما يلي:[22]

1- العنصر البشري يعتبر موردا من موارد المنظمة.

2- يمكن إطلاق مفهوم الأصول على العنصر البشري.

3- إن استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة.

4- إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة.

5- هناك حاجة ا اسبة الموارد البشرية.

وهكذا كما رأينا سابقا أن الفكر ا اسبي قد تطور جنبا إلى جنب مع الفكر الإداري حتى وصل وانتهى بالنمط الإداري الفعال الذي بدأ يلقي مسؤولية زيادة قيمة الموارد البشرية على الإدارة من خلال مراعاة أركان القيادة الأساسية نجاة سلوكها مع العناصر البشرية – وهي الثقة والمهارة والمودة في العلاقات أن المؤسسة التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري، وما يملكه من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، تستطيع أن تحقق الآتي:[23]

1- ضمان النجاح صناعة القرار وتنفيذه.

2- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.

3- دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.

4- التكيف والتفاعل الإيجابي مع التطور التكنولوجي.

إن من خلال هذه النتائج ا ققة تستطيع المؤسسة أن تضمن مركز تنافسي مرموق، وزيادة في الحصة السوقية، التي تعتبر إحدى مقاييس تقييم أداء المنظمات في تحقيق أهدافها، والتي من أهمها هدف البقاء والنمو في السوق.

خامسا: محاسبة الموارد البشرية ومشكلات التطبيق[24]

لازالت فكرة محاسبة الموارد البشرية تتعثر نظرا للشكوك ا يطة بإمكانية اختيار صحة الفروض التي قامت عليها ولصعوبة قيا مدى الاستفادة من الموارد البشرية بالنسبة للفترة الواحدة على حده والفترات المستقبلة لقد كان الإنسان وسيظل حر الإدارة، من المستحيل امتلاكه وبالتالي وجب استبعاد من الأصول المملوكة كما أن من الصعب ضمان ارتباطه بالمنظمة، نظرا للديناميكية الفعالة في عالم الأعمال وبالتالي يجب استبعاده من الأصول التشغيلية، أضف إلى ذلك أن مشكلات التقييم المختلفة لم تترك وراءها أية فرصة توحي بالتفاؤل لإمكانية تطبيق فكرة محاسبة الموارد البشرية، وإن كانت بعض الشركات حاولت بمساعدة المختصين تطبيق الفكرة وتقييم الأصول الإنسانية على أسا التكلفة التاريخية إلا أن النتائج وجهة نظرا العمق الفكري للجوانب المالية وا اسبة جاءت بالمرة غير مرضية وذلك بسبب عدم الحفاظ على العلاقات المالية والارتباطات الخاصة بالفروض ا اسبية والدلالات والمعلومات المتفق على معانيها بالنسبة للأرصدة التي تظهر بالقوائم المالية للمنظمة. هذا بالإضافة إلى تصعيب مهمة المراجعة المالية والإدارية والاجتماعية، وسياسات الإفصاح والعلانية، والقابلية للتطبيق، والأخذ بالقواعد والمبادئ ا اسبية الراجحة وكلها من مستلزمات أي نظام أو فكر محاسبي.

الخاتمة:

كما أشرنا سابقا، إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. وأورد الخزامى تعريفًا لها بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة". أما نيجرو **Nigro** فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". وذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور. وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية

واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية. أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. وتستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر،

أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرت حسن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

. الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

. بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

. برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

. الأهتمام بمحاسبة الموارد البشرية واعتبرها أصلا من أصول المؤسسة

الهوامش

[1]– نانسي إبراهيم رياض، الرقابة ا اسبية وأبعادها السلوكية على الجودة الشاملة (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في ا اسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، ص

[2]– حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة (القيادة الإبداعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، مصر **2001**، ص**3**

* فريدريك تايلور: مهندس ميكانيكي أمريكي (**1856– 1915**) وساهم في تطوير الإدارة.

علي السلمي، السلوك التنظيمي، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، **1980**، ص**9**.

[4]– جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، **2003**، ص**15**

[5]– علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص**9**.

[6]– نفس المرجع

[7]– حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، ص **651**.

[8]– نفس المرجع، ص ص **652-653** – بتصرف.

[9]– علي محمَّد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، محاسبة الموارد البشرية (عرض وتحليل، مع مدخل بديل)، دار المريخ،الرياض، **1984**، ص **19**.

[10]– وليد ناجي الحيالي، دراسات في المشاكل ا اسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة **2002**، عمان الأردن، ص **290**.

[11]– نفس المرجع

[12]– علي محمَّد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص **19**.

[13]– مُحَمّد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية ا ،اسبية في مجالات: القيا والعرض والإفصاح، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 ، ص 430

[14] –R. likert , and d Bwers "Organizational Theory and Human Resource Accountig" in w. French and d. Hellriegel (cds) Personnel Management And Organization Development (Basten Ttoughton Mifflin, 1971 p 178

[15]– مُحَمّد مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 430-431

[16]– Skieen Michael, Human Resource Accounhting, The Accountant Digest March, 1975, PP 152-154

[17] Caplanand Landekich, Human Resource Accounting: Past, Present and future (New york: National Association Of Accountants,) P.

[18]– وليد ناجي الحيالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 292 - 293

19- علي مُحَمّد عبد الوهاب، سعيد يسين عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص22 – 23

[20]– وليد ناجي الحيالي، مرجع سبق ذكره، ص ص293– 294 – بتصرف

[21]– علي مُحَمّد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[22]– نفس المرجع، ص ص 93-95.

[23]– حسن علي هامان، مرجع سبق ذكره، ص 654.

[24]– علي مُحَمّد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.